École de la fonction publique du Canada

2009-2010

Rapport ministériel sur le rendement

La version originale a été signée par

L'honorable Stockwell Day
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

Message du ministre 5

SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE 7

Raison d'être et responsabilités 8

Raison d'être 8

Responsabilités 8

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP) 9

Sommaire du rendement 10

Ressources financières pour 2009-2010 10

Ressources humaines pour 2009-2010 10

Tableau récapitulatif du rendement 10

Contribution des priorités au résultat stratégique 11

Analyse des risques 13

Profil des dépenses 14

Évolution des revenus 15

Plan d'action économique du Canada (PAEC) 15

Crédits votés et postes législatifs 15

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 16

Activité de programme : apprentissage de base 19

Activité de programme : développement du leadership organisationnel 24

Activité de programme : innovation dans la gestion du secteur public 27

Activité de programme : services internes 29

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 32

Principales données financières 33

Graphiques des principales données financières 33

États financiers 33

Liste des tableaux supplémentaires 34

Autres sujets d'intérêt 34

Message du ministre

À titre de ministre responsable de l'École de la fonction publique du Canada, j'ai le plaisir de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2009-2010* de l'École.

De par son rôle de fournisseur de services d'apprentissage communs à toute la fonction publique fédérale, l'École permet aux sous-ministres de répondre aux besoins de leur personnel en matière d'apprentissage.

Elle fournit aussi aux ministères les produits et services d'apprentissage dont ils ont besoin pour faire en sorte que leurs employés possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour continuer de servir la population canadienne et d'appuyer les initiatives de transformation du gouvernement.

Au cours de la dernière année, l'École a lancé de nouvelles initiatives visant à favoriser le renouvellement de la fonction publique. Ce faisant, elle a non seulement appuyé le renouvellement de la fonction publique au sein de sa propre organisation, mais elle a également soutenu considérablement les efforts des sous-ministres dans le contexte actuel.

L'École a pris des mesures pour encourager le perfectionnement professionnel des gestionnaires, pour permettre aux dirigeants actuels et futurs d'acquérir de solides compétences et pour renforcer l'apprentissage au sein des collectivités fonctionnelles dans toute la fonction publique.

Je vous invite à lire le présent rapport et à visiter le site de l'École à l'adresse www.myschool-monecole.gc.ca pour prendre connaissance des activités d'apprentissage et de perfectionnement qu'elle offre afin de bâtir une fonction publique solide.

La version originale a été signée par

L'honorable Stockwell Day, c.p., député
Président du Conseil du Trésor

SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE

Raison d'être et responsabilités

Raison d'être

L'École de la fonction publique du Canada (l'« École ») est le fournisseur de services d'apprentissage communs à l'échelle de la fonction publique du Canada.

Le mandat législatif de l'École consiste à fournir une gamme d'activités d'apprentissage pour renforcer la capacité individuelle et organisationnelle, et favoriser l'excellence de la gestion au sein de la fonction publique.

L'École se trouve dans une position privilégiée pour fournir des services d'apprentissage à tous les employés de la fonction publique, de partout au pays et quel que soit leur échelon, ainsi qu'aux collectivités fonctionnelles et aux organisations publiques.

Responsabilités

L'École a été créée le 1er avril 2004 en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, et elle est administrée en vertu de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* (la « *Loi sur l'EFPC* »). Sa principale responsabilité consiste à offrir une variété d'occasions d'apprentissage et à instaurer une culture d'apprentissage dans la fonction publique. Les activités de l'École ont un effet direct sur les services fournis aux Canadiens, car elles accroissent les compétences des fonctionnaires et l'efficacité des organisations publiques.

À titre d'établissement public et en vertu de la *Loi sur l'EFPC*, l'École:

- encourage la fierté et l'excellence au sein de la fonction publique;
- stimule sens commun des valeurs et des traditions au sein de la fonction publique;
- aide les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation;
- vise l'excellence dans la gestion et l'administration publiques.

Conformément à la *Loi sur l'EFPC*, le conseil d'administration se charge de la conduite et de la gestion des affaires de l'École. Les membres du conseil d'administration proviennent à parts égales de la fonction publique et de l'extérieur (entreprises et milieu universitaire).

Les priorités de programme de l'École sont axées sur les résultats en conformité avec la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor (la « Politique »), en vigueur depuis le 1er janvier 2006. La Politique porte sur la valeur de l'apprentissage et l'importance de créer une culture de l'apprentissage dans la fonction publique.

L'École aide les administrateurs généraux à remplir leurs obligations quant au perfectionnement du leadership en déterminant les besoins organisationnels, puis en

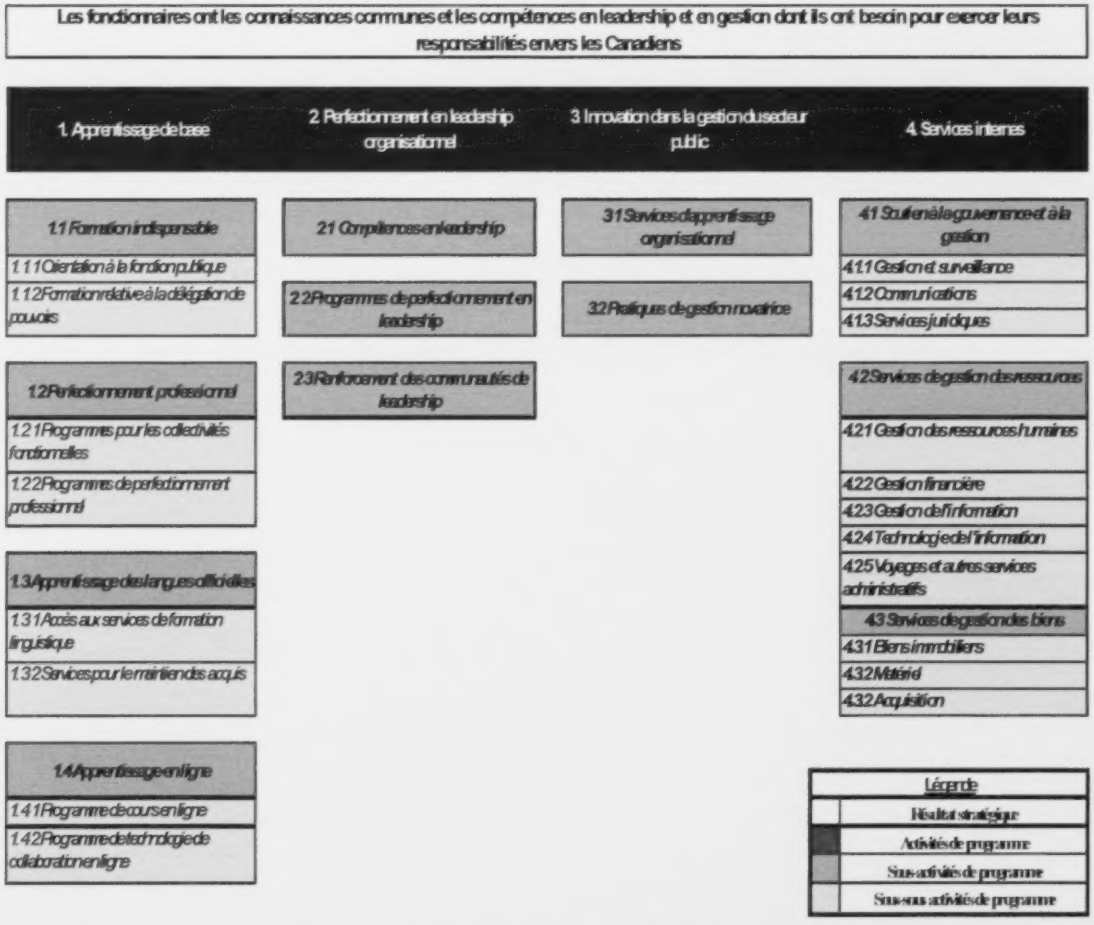
concevant et en exécutant des programmes pratiques en leadership de haute qualité qui répondent aux besoins des cadres.

L'École joue un rôle clé dans le renouvellement de la fonction publique, en proposant un large éventail de cours qui contribuent à la réalisation graduelle du programme de renouvellement. Ses activités contribuent à chacun des piliers du renouvellement de la fonction publique.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

L'École vise un résultat stratégique : « Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. » Quatre activités de programme contribuent à l'atteinte de ce résultat stratégique :

- l'apprentissage de base;
- le perfectionnement du leadership organisationnel;
- l'innovation dans la gestion du secteur public;
- les services internes.



Sommaire du rendement

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
111 924	150 558	138 270

Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein - ÉTP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
940	967	27

Tableau récapitulatif du rendement

Résultat stratégique		
Indicateurs de rendement	**Objectifs**	**Rendement 2009-2010**
Nombre d'activités d'apprentissage qui portent sur le perfectionnement du leadership, les compétences en gestion et les connaissances communes, et nombre de participants Pourcentage d'employés de la fonction publique qui ont participé à des activités d'apprentissage de l'École et jugent que la formation offerte répond à leurs besoins d'apprentissage et que l'investissement est justifié pour l'employeur	Environ 900 activités d'apprentissage Environ 220 000 jours-apprenants (nombre d'apprenants ou de participants multiplié par le nombre de jours de formation) 80 % des participants aux activités d'apprentissage estiment que la formation offerte répondait à leurs besoins et représente un investissement justifié pour leur employeur	L'École a offert environ 500 activités d'apprentissage distinctes (cours et autres activités de groupe), ce qui représente au total près de 3 000 séances tenues en 2009-2010. Au total, environ 200 000 jours-apprenants ont été enregistrés à l'École en 2009-2010. En 2009-2010, 81 % des répondants ont mentionné que l'activité à laquelle ils ont participé répondait à leurs besoins en apprentissage, et 80 % des répondants estimaient que cette activité d'apprentissage représentait un investissement justifié pour leur employeur[1].

[1] En raison d'un changement de méthode, les données relatives à cet objectif de rendement ont été recueillies d'avril à décembre 2009 seulement. Le rendement rapporté ci-dessus a été calculé en fonction de cette période.

(en milliers de dollars) Activité de programme	Dépenses réelles en 2008-2009	2009-2010[2]				Correspondance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
Apprentissage de base	99 091	66 162	66 162	94 470	52 159	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces
Perfectionnement du leadership organisationnel	20 382	12 783	12 783	18 505	14 179	
Innovation dans la gestion du secteur public	20 255	11 268	11 268	12 988	8 253	
Services internes	-	21 711	21 711	24 595	63 679	
Total	139 728	111 924	111 924	150 558	138 270	

Contribution des priorités au résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Progrès par rapport aux objectifs[3]	Liens avec le résultat stratégique
Regroupement des initiatives en cours :			
Apprentissage des collectivités fonctionnelles	Continue	**Objectifs atteints en grande partie** • Les priorités ont été respectées en ce qui a trait à la formation donnée aux collectivités fonctionnelles, et aussi à la participation des collectivités fonctionnelles prioritaires — finances, gestion de l'information et ressources humaines — à l'élaboration d'une formation répondant à leurs besoins. • Des progrès ont été réalisés dans le but de faire participer de nouvelles collectivités fonctionnelles, notamment celle des évaluateurs de programmes, à la définition de leurs besoins en apprentissage.	• Cette initiative contribue à ce que les employés de la fonction publique aient les connaissances communes ainsi que les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. • Le perfectionnement de l'apprentissage des collectivités fonctionnelles, notamment par l'élaboration de programmes de cours et le réseautage au sein des collectivités fonctionnelles, contribue directement à la première activité de programme, l'*apprentissage de base*, en faisant en sorte que les membres de ces collectivités acquièrent des connaissances et des compétences communes. • Tous les cours sont élaborés selon des pratiques novatrices, ce qui contribue à l'*innovation dans la gestion du secteur public*, soit la troisième activité de programme.

[2] À partir du cycle du Budget des dépenses de 2009-2010, les ressources associées aux services internes constituent une activité de programme distincte; elles ne sont plus distribuées parmi les autres activités de programme, comme c'était le cas auparavant dans le Budget principal des dépenses. Il y aura donc une incidence sur la comparabilité, entre les exercices, des données concernant les dépenses et les équivalents temps plein qui se rattachent à chaque activité de programme.

[3] **Objectifs surpassés :** Au regard du résultat attendu ou de la priorité énoncée dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP), le rendement attendu a dépassé 100 pour cent au cours de l'année.
Objectifs entièrement atteints : Au regard du résultat attendu ou de la priorité énoncée dans le RPP, le rendement attendu a été atteint à 100 pour cent au cours de l'année.
Objectifs atteints en grande partie : Au regard du résultat attendu ou de la priorité énoncée dans le RPP, le rendement attendu a été atteint dans une proportion de 80 à 99 pour cent au cours de l'année.
Objectifs partiellement atteints : Au regard du résultat attendu ou de la priorité énoncée dans le RPP, le rendement attendu a été atteint dans une proportion de 60 à 79 pour cent au cours de l'année.
Objectifs non atteints : Au regard du résultat attendu ou de la priorité énoncée dans le RPP, le rendement attendu a été atteint dans une proportion de moins de 60 pour cent au cours de l'année.

Lancement de nouvelles initiatives visant le renouvellement de la fonction publique :			
Apprentissage des gestionnaires perfectionnement professionnel et compétences en gestion *Définition de solutions d'apprentissage pour la nouvelle génération d'employés de la fonction publique*	Nouvelle	**Objectifs entièrement atteints** • La Série d'excellence en gestion à l'intention des sous-ministres adjoints et d'autres cadres supérieurs a été inaugurée en novembre 2009. • Le nouveau programme de cours portant sur la gestion du rendement (pour les gestionnaires intermédiaire) répond aux attentes en offrant des interventions éducatives courtes et ciblées à l'intention des gestionnaires. • Un nouveau cours mixte axé sur l'apprentissage de base pour les gestionnaires est en développement. Cette formation permet d'acquérir de l'expérience pour combler les lacunes. • Un nouvel atelier sur la gestion de la diversité intergénérationnelle a été offert pour la Communauté nationale des gestionnaires.	• Chacune de ces initiatives contribue à ce que les employés de la fonction publique aient les connaissances communes ainsi que les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour remplir leurs responsabilités touchant à la prestation de services aux Canadiens. • L'apprentissage des gestionnaires contribue directement à la deuxième activité de programme, le *perfectionnement du leadership organisationnel*, et la définition de solutions d'apprentissage pour la nouvelle génération d'employés de la fonction publique contribue à la première activité de programme, l'*apprentissage de base*. • Tous les cours sont élaborés selon des pratiques novatrices; les deux initiatives contribuent à l'*innovation dans la gestion du secteur public*, soit la troisième activité de programme.

Priorités en matière de gestion	**Type**	**Progrès par rapport aux objectifs**	**Liens avec le résultat stratégique**
Efforts soutenus pour améliorer l'infrastructure de l'apprentissage et évaluer les programmes afin d'en assurer la pertinence : *SHGA - Système harmonisé de gestion de l'apprentissage*	Continue	**Objectifs atteints en grande partie** • En 2009-2010, un plan de projet détaillé et chiffré a été élaboré, puis l'installation et la configuration du système ont commencé à l'été 2009. • Selon le plan de projet, la mise œuvre se fera en deux phases et commencera en avril 2010.	• Chacune de ces initiatives contribue à ce que les employés de la fonction publique aient les connaissances communes ainsi que les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. • Une fois le SHGA mis en œuvre, le système d'inscription de l'École permettra un accès efficace à la formation, en temps opportun, de même que l'obtention de comptes rendus plus stratégiques et plus précis qu'auparavant.
Révision du programme de cours	Continue	**Objectifs partiellement atteints** • Des progrès ont été réalisés quant à l'examen du programme de cours de l'École pour en assurer la pertinence et la justesse.	• Le processus annuel de révision du programme de formation permet d'en assurer la pertinence par rapport aux besoins de la clientèle et aux priorités de la fonction publique.

Analyse des risques

Chaque année, une part grandissante du budget de fonctionnement de l'École est à recouvrement des coûts. L'École recouvre ses coûts en facturant ses produits et services d'apprentissage aux ministères et organismes. Or, au cours de l'exercice 2009-2010, les ministères et organismes ont subi des pressions liés à la situation économique. Pour faire face à une diminution potentielle des inscriptions, l'École a continué de souligner l'importance de l'apprentissage, à titre d'investissement pour stimuler la productivité et l'efficacité de la fonction publique, et elle a entrepris des activités de liaison visant à déterminer et à combler les besoins en apprentissage.

Il est essentiel d'assurer la pertinence continue des produits d'apprentissage de l'École afin de recouvrer ses coûts et d'aider les administrateurs généraux à assumer leur responsabilité relative au perfectionnement de leurs employés. En réponse à la rétroaction des clients, une stratégie de marketing intégré a été mise en œuvre. Cette stratégique vise à susciter la participation des intervenants clés de la fonction publique fédérale. Les recommandations à cet égard comprenaient notamment la préparation d'interventions éducatives plus courtes et plus ciblées en réponse aux pressions économiques touchant les ministères, et le recours à des rabais saisonniers pour modifier les comportements et la demande concernant l'apprentissage à l'extérieur des périodes de pointe.

Dans le cadre de l'examen horizontal stratégique, l'École a déterminé des façons d'accroître son efficacité et efficience, en adaptant ses programmes aux besoins en apprentissage des ministères et des organismes. Des modifications ont été identifiées, et leur mise en œuvre se fera graduellement sur une période de trois ans. Ces changements contribueront au maintien d'une fonction publique moderne dotée d'un effectif axé sur le savoir et d'un milieu de travail productif tourné vers l'avenir.

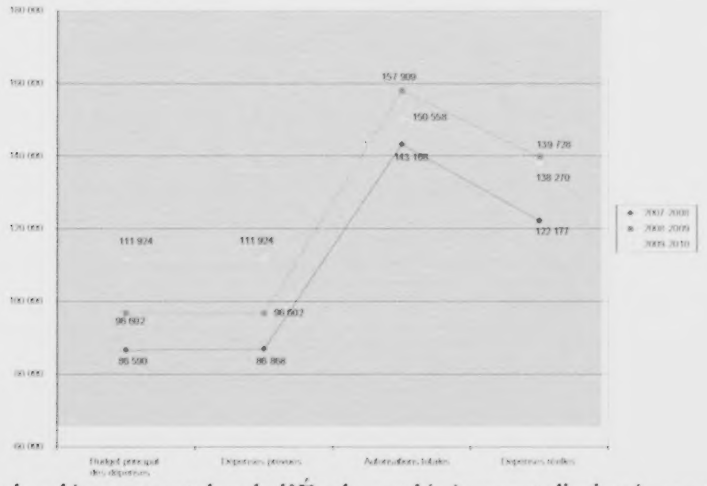
La gestion des ressources humaines de l'École demeure un facteur de risque, puisqu'elle exige des aptitudes spécialisées et une compréhension du contexte gouvernemental. Pour y pallier, l'École se concentre sur la gestion des talents, dans le cadre du renouvellement, en encourageant le développement des compétences des employés actuels et en attirant les récents diplômés.

Parallèlement, il existe un nombre limité de spécialistes et de candidats possédant de l'expertise en conception de cours et en enseignement, et les ministères et organismes se livrent une forte concurrence afin d'attirer des spécialistes fonctionnels de certains domaines professionnels. Pour y remédier, l'École a poursuivi la modification de ses services de ressources humaines en 2009-2010, et elle s'est employée à maintenir un bon équilibre entre l'expertise interne et le recours à des ressources externes pour l'exécution de ses programmes. Ainsi, l'école a réussi à faire des économies tout en réduisant sa dépendance aux consultants externes.

La gestion des anciens systèmes d'inscription représente aussi un important facteur de risque pour l'École. En 2009-2010, on a poursuivi les travaux de mise en œuvre du

nouveau Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA), qui permettra l'intégration d'éléments, tels les inscriptions, la gestion et l'administration de l'apprentissage. Lorsque le SHGA sera mis en œuvre, les anciens systèmes de l'École ne seront plus nécessaires, et leurs données seront archivées.

Profil des dépenses (en milliers de dollars)



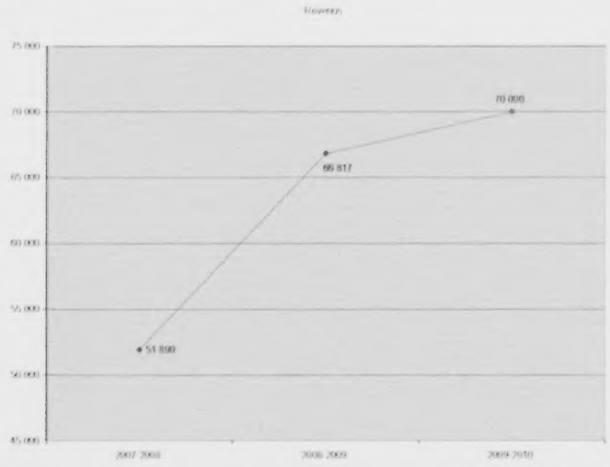
En 2009-2010, les dépenses totales de l'École ont légèrement diminué, passant de 139,7 millions de dollars à 138,2 millions de dollars. Dans le cadre de ses efforts visant à réduire sa dépendance aux consultants, l'École a poursuivi sa marche vers le développement des ressources internes pour la prestation de cours. Il s'en est suivi une augmentation de 2,6 millions de dollars de la masse salariale et une diminution des coûts d'exploitation ainsi que des frais d'entretien dans le secteur des services professionnels et des services d'aide temporaire.

Des revenus de 50 millions de dollars ont été mentionnés dans le Budget principal des dépenses et dans les dépenses prévues, alors que les autorisations totales comprennent des revenus réels de 70 millions de dollars de même que les éléments suivants :

- revenus disponibles et report de 10,5 millions de dollars provenant de l'exercice précédent;
- nouveau financement obtenu en cours d'année, d'une part pour les conventions collectives signées, et d'autre part suite à des présentations au Conseil du Trésor : Programme avancé en leadership (en cours) et Cadre de perfectionnement en leadership (financement d'un an).

Les dépenses réelles comprennent les dépenses supplémentaires associées aux conventions collectives et aux nouvelles présentations au Conseil du Trésor, de même que les revenus qui se sont ajoutés au montant de 50 millions de dollars inscrit dans les dépenses prévues.

Évolution des revenus (en milliers de dollars)



L'évolution des revenus montre que la croissance du nombre total d'inscriptions et des revenus a atteint un sommet en 2008-2009 et tend maintenant à se stabiliser, en 2009-2010.

Plan d'action économique du Canada (PAEC)

Financement visant à accroître l'embauche d'étudiants dans la fonction publique fédérale (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
29	29	29

Au titre du Plan d'action économique du Canada, l'École a reçu 29 000 $ afin d'accroître l'embauche d'étudiants en 2009-2010. En plus de cette somme, l'École a puisé 927 000 $ dans ses propres ressources pour les consacrer à l'embauche d'étudiants.

Crédits votés et postes législatifs

(en milliers de dollars)

Numéro de crédit voté, ou poste législatif (L)	Libellé tronqué du crédit voté ou du poste législatif	Dépenses réelles (2007-2008)	Dépenses réelles (2008-2009)	Budget principal dépenses (2009-2010)	Dépenses réelles (2009-2010)
40	Coûts d'exploitation	59 643	57 962	58 015	57 729
40	Subventions et contributions	375	375	315	288
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	9 613	10 304	5 860	12 238
(L)	Dépenses conformément au paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'EFPC*	52 543	71 085	50 000	68 013
(L)	Dépense du produit de la vente de biens excédentaires de l'État	3	2	0	2
	Total	122 177	139 728	114 190	138 270

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Résultat stratégique

L'École vise un résultat stratégique, qui est le suivant :

Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

En atteignant ce résultat stratégique, l'École procure des avantages à long terme aux Canadiens en veillant à ce que les employés de la fonction publique du Canada, partout au pays, aient les connaissances et les compétences nécessaires pour faire preuve d'excellence dans l'exercice de leurs fonctions.

En 2009-2010, l'École a atteint ses objectifs en offrant environ 500 activités d'apprentissage distinctes (cours et autres activités de groupe), ce qui représentait au total la tenue de près de 3 000 séances. Ces séances représentaient environ 200 000 jours-apprenants mis à la disposition de la fonction publique (voir le Tableau récapitulatif du rendement, section I).

L'École reçoit certains fonds sous la forme de crédits affectés à l'apprentissage de base, notamment la formation exigée aux termes de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, ce qui comprend le Programme d'orientation à la fonction publique et la Formation sur la délégation de pouvoirs. L'École élabore et fournit ses autres produits et services d'apprentissage selon le principe du recouvrement des coûts.

Les produits et services de l'École sont mis à la disposition de l'ensemble des employés et des organisations de la fonction publique et sont offerts selon diverses méthodes, notamment des cours en classe, des produits en ligne, des événements d'apprentissage uniques et des cours sur mesure. En fait, l'École constate un intérêt grandissant pour les cours sur mesure, qui conjuguent différents produits et services de qualité déjà offerts, dont les méthodes et le contenu sont adaptés aux besoins de l'organisation cliente. Cette approche offre aux clients la souplesse dont ils ont besoin pour combler leurs propres besoins en apprentissage. Ces cours font généralement l'objet d'un protocole d'entente (PE) avec l'organisation cliente.

En 2009-2010, l'École a enregistré une augmentation des revenus découlant des PE relatifs aux produits d'apprentissage et de formation, qui sont passés de 14,8 millions de dollars à 16,9 millions de dollars. Ces PE comprenaient la prestation de cours inscrits au répertoire pour un groupe d'employés ministériels, la prestation de services par des professeurs de langue au sein des ministères, la tenue d'événements au sein des ministères afin d'y combler des besoins particuliers en apprentissage, et les interventions relatives à la gestion du changement.

La situation économique et financière actuelle s'est répercutée sur l'École tout au long de l'exercice 2009-2010 puisque l'ensemble des ministères clients ont dû réduire leurs dépenses. L'École fournit des services aux organisations fédérales qui elles doivent en

avoir pour leur argent quant à leurs dépenses en formation. Compte tenu de cette situation, l'École a réagi en révisant sa stratégie de prix, en établissant des mesures destinées à encourager les inscriptions anticipées et en mettant en œuvre une stratégie de marketing. A priori, l'École prévoyait une augmentation de la demande relative à ses programmes, en 2009-2010, notamment en raison du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique, mais le nombre de séances s'est en fait stabilisé à un niveau comparable à celui de 2008-2009.

Sur le plan de la gestion, l'exercice 2009-2010 a aussi posé un défi financier additionnel. Après cinq ans d'existence, l'École doit composer avec une augmentation des dépenses liée à la nécessité de revoir certains cours et programmes et, s'adapter aux nouvelles technologies. À cela s'est ajoutée la mise en œuvre de l'examen horizontal stratégique des organismes centraux du gouvernement du Canada chargés des ressources humaines (dont fait partie l'École), de telle sorte que l'École a dû réduire ses dépenses et réaffecter ses ressources à l'interne.

Voici les principales économies découlant de l'examen mises en œuvre en 2009-2010 :

- 2 520 000 $ pour la prestation du Programme d'orientation à la fonction publique revu. En 2008-2009, l'École a restructuré ce programme, dont la durée est passée de deux jours à une seule journée, en multipliant le nombre de séances offertes en région, et en réduisant les frais de déplacement nécessaires. L'École a ainsi réalisé les économies voulues et réduit les frais de déplacement, qui sont maintenant à la charge des ministères.
- 90 000 $ pour l'élimination du Réseau de cadres dirigeants des sous-ministres.
- 132 000 $ résultant de la réduction du soutien au perfectionnement pour la série de séminaires à l'intention des sous-ministres adjoints (SMA). La gamme de produits destinés aux SMA sera offerte recouvrement des coûts.
- 360 000 $ découlant de la réduction du travail de recensement et de diffusion des pratiques exemplaires, y compris en ce qui a trait aux subventions et aux contributions. On a ainsi réduit la recherche de pratiques exemplaires et les activités du Fonds de recherche pour l'innovation en gestion publique.

Certains changements pangouvernementaux, dont le renouvellement des politiques du Conseil du Trésor et les efforts annoncés face à la situation économique actuelle, obligent l'École à mettre ses outils de formation à jour de façon continue. Ces changements exigent aussi que l'École se concentre sur la formation des employés et des spécialistes, de manière à s'assurer qu'ils conservent les aptitudes et les compétences nécessaires pour faire leur travail efficacement.

L'École prend des mesures pour s'adapter aux changements, ce qui comprend des activités de liaison auprès des ministères et des collectivités fonctionnelles et l'utilisation de la technologie. Le processus de Révision du programme de cours, actuellement en cours, renforcera la planification du calendrier de cours, les activités de suivi et l'analyse des tendances, ce qui permettra de déterminer rapidement les ajustements sur le plan de la capacité de l'École.

La conjoncture économique a aussi eu des répercussions sur la planification budgétaire. Afin de réagir aux pressions financières, la haute direction a associé la répartition des fonds disponibles à une démarche d'analyse de rentabilité. Le changement de méthode a permis d'amorcer les discussions plus tôt et d'attribuer efficacement les ressources à l'interne. Il a aussi permis d'harmoniser les ressources disponibles et les priorités.

Activité de programme par résultat stratégique

Quatre activités de programme contribuent à l'atteinte du résultat stratégique de l'École :

- l'apprentissage de base;
- le perfectionnement du leadership organisationnel;
- l'innovation dans la gestion du secteur public;
- les services internes.

APPRENTISSAGE DE BASE

L'activité de programme « Apprentissage de base » vise à partager les connaissances communes dont ont besoin les fonctionnaires. Elle est soutenue par quatre éléments :

- la formation indispensable;
- le perfectionnement professionnel;
- l'apprentissage des langues officielles;
- l'apprentissage en ligne.

Activité de programme : apprentissage de base					
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)			**Ressources humaines 2009-2010 (ÉTP)**		
Dépenses prévues	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**	**Prévues**	**Réelles**	**Écart**
66 162	94 470	52 159	443	416	-27

Résultats attendus	**Indicateurs**	**Objectifs**	**État**	**Sommaire du rendement**
Les fonctionnaires sont en mesure de mettre en pratique, dans leur milieu de travail, l'apprentissage de base offert par l'École.	L'École déterminera le pourcentage de participants qui ont l'intention de mettre en pratique, dans leur milieu de travail actuel ou futur, les connaissances acquises dans les activités d'apprentissage de base, qui sont en mesure de les mettre en pratique ou qui l'ont fait.	Le niveau visé de participants en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises est de 80 %.	**Ne peut être déterminé**	En 2009-2010, 93 % des personnes ayant répondu au questionnaire ont indiqué qu'elles mettaient en pratique ou seraient en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises dans le cadre des activités d'apprentissage[4]. Malheureusement, en raison des limites de la méthode de collecte de données, l'École ne peut pas séparer les différentes activités d'apprentissage selon le secteur d'activité de programme.

[4] En raison d'un changement de méthode, les données relatives à cet objectif de rendement ont été recueillies d'avril à décembre 2009 seulement. Le rendement rapporté ci-dessus a été calculé en fonction de cette période.

Formation indispensable

Programme d'orientation à la fonction publique
Les programmes d'orientation sont offerts aux nouveaux fonctionnaires afin de leur faire acquérir une compréhension élémentaire du gouvernement et des valeurs, de l'éthique et des responsabilités sur lesquelles ils s'appuieront tout au long de leur carrière. L'École emploie une méthode d'apprentissage mixte qui comprend une séance d'une journée en classe se conjuguant avec une formation en ligne préalable.

Ventilation des séances d'orientation relatives à la fonction publique						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Cours donnés à l'échelle nationale	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	40	4 804	22	2 456	62	7 260
2008-2009	55	5 568	47	4 916	102	10 484
2009-2010	44	4 935	44	4 188	88	9 123

L'École a travaillé de près avec trois organismes de sécurité publique – la Gendarmerie royale du Canada, le Service correctionnel du Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada – afin de les aider à adapter leurs programmes d'orientation à celui de la fonction publique.

Formation sur la délégation de pouvoirs (FDP)
Conformément à la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, l'École continue de donner la *Formation sur la délégation de pouvoirs* à quatre groupes d'employés, soit les superviseurs, les gestionnaires, les cadres supérieurs (niveaux EX-01 à EX-03) et les sous-ministres adjoints, afin de veiller à ce qu'ils soient aptes à exercer les pouvoirs qui leur sont délégués. En somme, l'École a réussi à satisfaire aux demandes concernant la FDP.

Ventilation des séances de formation sur la délégation de pouvoirs						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Cours donnés à l'échelle nationale	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	178	4 051	123	2 616	301	6 667
2008-2009	234	5 259	138	2 931	372	8 190
2009-2010	257	5 891	157	3 147	414	9 038

Perfectionnement professionnel

Programmes pour les collectivités fonctionnelles
L'École travaille en étroite collaboration avec un certain nombre de collectivités fonctionnelles. Dans le contexte de l'initiative de renouvellement des politiques, le programme de cours sur la gestion de l'information a été entièrement revu et corrigé en fonction des instruments corrigés.

L'École et le Bureau du contrôleur général travaillent à un programme de base sur la gestion financière. Les trois premiers cours de base du nouveau programme ont été élaborés et validés. En septembre 2010, ces cours deviendront obligatoires pour tous les professionnels des finances comptant moins de cinq ans d'expérience et pour tous les nouveaux membres de la collectivité. Une nouvelle série d'ateliers et de séminaires portant sur des questions stratégiques, destinée aux agents financiers supérieurs, a aussi été mise à l'essai et sera intégrée aux programmes réguliers.

Une analyse des besoins en apprentissage a été réalisée auprès de la collectivité des évaluateurs suite à la nouvelle *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor. Un programme a été élaboré, puis a fait l'objet de discussions avec les chefs de l'évaluation en mars 2010.

Les données statistiques concernant les collectivités fonctionnelles portent à la fois sur les cours destinés aux spécialistes fonctionnels et sur ceux pour non-spécialistes (gestionnaires/employés).

Ventilation des séances destinées aux collectivités fonctionnelles						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Cours donnés à l'échelle nationale	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	358	7 226	255	5 647	613	12 873
2008-2009	458	9 222	256	4 177	714	13 399
2009-2010	470	8 794	281	3 166	751	11 960

Programmes de perfectionnement professionnel
L'École stimule le rendement et l'efficacité de la fonction publique en intégrant le perfectionnement individuel des fonctionnaires à des solutions relatives à l'apprentissage, à la gestion du changement et à l'innovation en gestion qui sont axées sur l'organisation. Suite à la rétroaction de la Communauté nationale des gestionnaires, l'École a offert, à l'échelle du Canada, plus de 60 ateliers liés au programme de cours en gestion du rendement.

L'École propose aussi divers cours permettant aux fonctionnaires d'améliorer leurs aptitudes au regard des compétences générales, dont la rédaction, la négociation et la communication.

Ventilation des séances de perfectionnement professionnel[5]						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Cours donnés à l'échelle nationale	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	305	6 262	198	2 792	503	9 054
2008-2009	271	5 628	196	3 066	467	8 694
2009-2010	375	7 686	261	3 843	636	11 529

[5] Les données comprennent les cours inscrits au répertoire ainsi que les cours faisant l'objet de protocoles d'entente.

Apprentissage des langues officielles

Accès aux services de formation linguistique
À l'échelle de la fonction publique, l'École facilite l'accès à la formation linguistique de qualité, de manière à aider les fonctionnaires à acquérir et à maintenir leurs aptitudes dans leur seconde langue officielle. En 2009-2010, 80 550 jours-apprenants de formation ont été donnés par des fournisseurs externes préqualifiés, et 30 561 jours-apprenants ont été donnés par l'École.

De plus, 84 enseignants et animateurs qualifiés de l'École ont donné des formations linguistiques un peu partout au pays, dans les bureaux des ministères. L'École a aussi donné une formation linguistique, dans la région de la capitale nationale (RCN), à 34 étudiants ayant un handicap.

En 2009-2010, 1 600 plans d'apprentissage linguistique ont été réalisés à l'échelle nationale. Ces plans précisent notamment le nombre estimé d'heures de formation dont aura besoin l'apprenant pour atteindre son niveau visé de maîtrise de la langue.

En collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui assume la responsabilité d'autorité contractante, l'École a continué de fournir son expertise technique pour l'élaboration d'une offre à commandes principale et nationale en vue de la prestation, à l'échelle nationale, de séances de formation linguistique normalisées en anglais et en français.

Dans le cadre de la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : agir pour l'avenir,* l'École a inauguré un certain nombre d'activités, notamment au moyen d'ententes conclues avec dix universités canadiennes afin de mettre 16 outils d'apprentissage de la langue seconde à la disposition des étudiants. En date du 31 mars 2010, 193 étudiants participaient à cette initiative.

Services de maintien des acquis linguistiques
Plus de 70 produits de formation linguistique sont accessibles en ligne, et ils ont été consultés 68 360 fois en 2009-2010. En avril 2009, le Cycle du maintien et de l'acquis linguistiques a été officiellement inauguré. Le Cycle représente un moyen d'apprentissage autonome ayant pour objet d'aider les employés à maintenir ou même à améliorer leurs compétences dans leur seconde langue officielle.

Apprentissage en ligne

Programme de cours en ligne
L'École a enregistré une hausse du nombre de comptes actifs dans Campus*direct*, qui est passé de 141 155 en 2008-2009 à 158 915 en 2009-2010. Il y a aussi eu une hausse du nombre d'accès aux cours en ligne, qui est passé de 221 191 à 248 017 au cours de la même période. De toute évidence, le recours accru à Campus*direct* témoigne de l'intérêt grandissant pour la prestation de cours en ligne. Aussi, de plus en plus d'efforts sont déployés pour réduire les déplacements afin d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts.

En 2009-2010, l'École a préparé les cours de Campus*direct* en vue du transfert vers l'infrastructure du SHGA. Le transfert du contenu connexe des cours en classe est en train d'être effectué.

LEÇONS APPRISES

1. L'élaboration et l'exécution de l'offre à commandes principale et nationale (OCPN) en matière de formation linguistique représente un projet complexe, puisqu'il s'agit de la toute première tentative de normalisation d'une formation linguistique offerte par le secteur privé à l'échelle du pays. L'approbation a été obtenue en 2006, et l'École a entrepris les démarches nécessaires en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Or, le contexte du projet a changé depuis l'approbation, et les responsabilités des administrateurs généraux à l'égard de la détermination de la méthode appropriée de formation pour leurs employés ont été accrues. Ainsi, l'École tient actuellement des consultations afin de préciser les besoins et les attentes des ministères par rapport à la mise en place de l'OCPN.

2. Pour poursuivre l'intégration des pratiques de pointe dans son offre de cours, l'École a maintenant davantage recours aux études de cas portant sur des affaires courantes relatives à l'administration publique et aux politiques gouvernementales. À cette fin, elle exploite sa capacité interne, qu'elle s'emploie par ailleurs à améliorer, et elle établit des partenariats avec des ministères et des organisations non gouvernementales afin d'élargir ses connaissances permettant de déterminer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi.

3. Si environ 60 pour cent des fonctionnaires travaillent ailleurs que dans la RCN, il n'y a qu'environ 40 pour cent des activités d'apprentissage de l'École qui ont lieu dans les régions. L'École a certes augmenté son offre de cours à l'échelle des régions, mais elle n'a pas réussi à augmenter substantiellement le nombre de participants régionaux. L'École travaille de concert avec ses clients régionaux afin de réexaminer les besoins en apprentissage des employés régionaux et de déterminer si le programme de cours de l'École est bien adapté aux besoins particuliers de chaque région.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Par ses activités d'apprentissage de base, l'École procure des avantages à long terme aux Canadiens en veillant à ce que les fonctionnaires disposent de ce qui suit :

- les compétences linguistiques nécessaires pour servir dans la langue de leur choix;
- les connaissances à jour dans leur champ d'expertise pour bien servir les Canadiens;
- toute la gamme de connaissance, de références et d'outils nécessaires pour gérer efficacement les ressources financières, matérielles et humaines;
- les compétences requises pour recourir à de saines pratiques de gestion.

DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

L'École contribue à l'amélioration et au renouvellement de la fonction publique en veillant au développement de compétences en leadership parmi les membres établis du personnel dirigeant et ceux de la relève. Cette activité de programme est soutenue par trois éléments :

- les compétences en leadership
- les programmes de perfectionnement du leadership
- le renforcement des collectivités du leadership

Activité de programme : développement du leadership organisationnel					
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)			**Ressources humaines 2009-2010 (ÉTP)**		
Dépenses prévues	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**	**Prévues**	**Réelles**	**Écart**
12 783	18 505	14 179	102	100	-2

Résultats attendus	**Indicateurs**	**Objectifs**	**État**	**Sommaire du rendement**
Les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants de la sont satisfaits des cours, des programmes et des activités de perfectionnement du leadership auxquels ils ont pris part.	L'École mesurera le degré de satisfaction des fonctionnaires qui ont pris part à des activités relatives au leadership.	Obtenir une cote de satisfaction globale de 4 sur 5 par rapport aux activités de formation en leadership.	**Surpassé**	En 2009-2010, la cote de satisfaction moyenne a été de 4,4 sur 5.
Les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants de la fonction publique sont en mesure de mettre en pratique leurs compétences en leadership dans leur milieu de travail.	L'École déterminera le pourcentage de fonctionnaires qui ont l'intention de mettre en pratique, dans leur milieu de travail, les connaissances acquises dans les activités de perfectionnement en leadership, qui sont en mesure de les mettre en pratique ou qui l'ont fait.	Le niveau cible de participants en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises est de 80 %.	**Ne peut être déterminé**	En 2009-2010, 93 % des personnes ayant répondu au questionnaire ont indiqué qu'elles mettaient en pratique ou seraient en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises dans le cadre des activités d'apprentissage[6]. Malheureusement, en raison des limites de la méthode de collecte de données, l'École ne peut pas séparer les différentes activités d'apprentissage selon le secteur d'activité de programme.

[6] En raison d'un changement de méthode, les données relatives à cet objectif de rendement ont été recueillies d'avril à décembre 2009 seulement. Le rendement rapporté ci-dessus a été calculé en fonction de cette période.

ANALYSE DU RENDEMENT

Compétences en leadership

Tout au long de l'exercice 2009-2010, l'École a continué de fournir une gamme d'activités de formation en leadership à des superviseurs, à des gestionnaires, à des cadres supérieurs et à des cadres dirigeants. Au total, environ 22 400 jours-apprenants d'activités de formation en leadership ont été enregistrés.

En réponse aux demandes de programmes additionnels relatifs au contexte de travail international des fonctionnaires, des progrès ont été réalisés quant à la série d'activités de formation, plus particulièrement en ce qui a trait à l'intégration de cours tels que « L'Union européenne et ses rouages » ainsi que « Washington et ses rouages ».

Programmes de perfectionnement du leadership

En 2009-2010, l'École a continué d'exécuter avec succès ses programmes de perfectionnement du leadership, notamment Direxion, Le leadership et les cadres ainsi que le Programme avancé en leadership, qui visent à procurer un cadre structuré et étendu de perfectionnement professionnel aux fonctionnaires ayant un grand potentiel. L'École a aussi contribué à l'élaboration de plusieurs cours pratiques axés sur les aptitudes en gestion, par exemple : « Pratiques de coaching sur comment donner de la rétroaction efficace » et « Le compte rendu efficace de deux minutes ».

2009-2010

Ventilation des programmes de perfectionnement du leadership	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Jours-apprenants
Programme Cours et affectations de perfectionnement / Direxion	25	143	1 430
Programme de stagiaires en gestion / i-Leadership	14	317	1 494
Programme avancé en leadership	2	52	1 250
Le leadership et les cadres : un tout indissociable / Programme d'excellence en gestion	14	125	2 002

Renforcement des collectivités du leadership

En 2009-2010, l'accent a été mis sur le renforcement des collectivités de leadership, dans l'ensemble de la fonction publique, et sur la promotion du leadership au moyen de partenariats qui ont mené à des discussions concernant les besoins en apprentissage et en perfectionnement des diverses collectivités.

Par ailleurs, le nouveau Parcours d'apprentissage pour les gestionnaires a été inauguré et largement diffusé afin d'aider les gestionnaires et les ministères à planifier leur perfectionnement. Ce produit a été particulièrement bien accueilli dans le cadre du Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique.

LEÇONS APPRISES

1. Par le truchement de ses activités auprès de la collectivité des cadres dirigeants, l'École a modifié ses méthodes de formation en leadership. De plus en plus, les principaux intéressés sollicitent en effet de courtes interventions ciblées, par opposition à des cours relativement longs, et ils réclament également une multiplication des programmes servant à accroître la maîtrise du travail à accomplir. La rétroaction reçue des partenaires indique que les programmes destinés aux cadres dirigeants doivent être recentrés sur l'essentiel.
2. L'École travaille de concert avec ses partenaires des organismes centraux afin d'appuyer d'importants volets d'apprentissage rattachés au renouvellement de la fonction publique (p. ex. le Programme avancé en leadership et le perfectionnement des employés). De plus, de nouvelles possibilités d'apprentissage ont été explorées et l'École a élaboré et mis à jour certains cours afin d'y intégrer les pratiques de pointe.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Par ses activités de perfectionnement du leadership organisationnel, l'École procure des avantages à long terme aux Canadiens en veillant, au sein de la fonction publique, à ce que les membres du personnel dirigeant, qu'ils soient expérimentes ou nouveaux :

- possèdent de grandes aptitudes, soient portés sur la réflexion à long terme et considèrent les choses dans leur ensemble;
- aient accès à des programmes de coaching, de formation et de perfectionnement qui les aideront à développer et à renforcer leurs aptitudes en leadership;
- soient prêts à occuper des postes de direction et à diriger d'importantes initiatives gouvernementales;
- soient équippés pour répondre efficacement aux besoins des élus.

INNOVATION DANS LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC

L'École contribue à accroître le rendement et l'efficacité de la fonction publique en intégrant le perfectionnement individuel des fonctionnaires à des solutions organisationnelles relatives à l'apprentissage, à la gestion du changement et à l'innovation en gestion. Cette activité de programme est soutenue par deux éléments :

- les services d'apprentissage organisationnel
- les pratiques de gestion innovatrices

Activité de programme : innovation dans la gestion du secteur public					
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ÉTP)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
11 268	12 988	8 253	77	69	-8

Résultats attendus	Indicateurs	Objectifs	État	Sommaire du rendement
Les organisations de la fonction publique ont accès aux outils et aux services susceptibles de les aider à intégrer leur apprentissage, à gérer le changement et à innover.	L'École fera le suivi du nombre d'organisations à qui elle a fourni des services rattachés à l'innovation dans la gestion du secteur public.	L'objectif est fixé à 25 ministères et organismes.	**Objectif en grande partie atteint**	Le Groupe du changement stratégique de l'École a travaillé avec 29 organisations de 21 ministères et organismes différents.
Les organisations de la fonction publique intègrent l'apprentissage, gèrent le changement et innovent en adaptant les pratiques de pointe.	L'École mesurera le degré de satisfaction des organisations de la fonction publique par rapport à ses services rattachés à l'innovation dans la gestion du secteur public.	Le taux de satisfaction visé est de 80 %.	**Ne peut être déterminé**	L'École n'a pas mesuré le degré de satisfaction à cet égard.

ANALYSE DU RENDEMENT

Services d'apprentissage organisationnel

L'École a travaillé en étroite collaboration avec différentes équipes de direction d'autres ministères fédéraux qui souhaitaient obtenir des conseils quant à la gestion du changement organisationnel. Ainsi, en 2009-2010, le Groupe du changement stratégique de l'École a travaillé de concert avec 29 organisations relevant de 21 ministères et organismes afin de soutenir des initiatives de gestion du changement organisationnel qui ont touché 15 000 employés.

Dans le cadre de son engagement à l'égard de l'innovation en gestion, l'École a continué de soutenir les programmes de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) visant la transformation de la gouvernance et la réforme de secteur public dans les pays en développement. En 2009-2010, l'École a géré trois projets financés par l'ACDI au Mali, au Brésil et en Russie.

Pratiques de gestion innovatrices

La formation concernant la saine gestion publique exige un lien solide avec le milieu universitaire du Canada. Voici les points saillants de 2009-2010 :

- Le Symposium universités – fonction publique, de fréquence annuelle, a eu lieu en mai 2009 et a attiré plus de 70 universitaires et cadres supérieurs.
- Dans le cadre du Programme visant les fonctionnaires en résidence, qui relève de l'École, six cadres supérieurs de la fonction publique ont été autorisés à entreprendre une affectation dans une université.
- Le programme des sous-ministres champions du programme universitaire s'est élargi pour inclure 10 nouveaux champions et 11 universités additionnelles, pour un total de 33 champions et 40 établissements d'enseignement.

LEÇONS APPRISES

1. L'École est une ressource destinée aux ministères, aux organismes et aux collectivités de la fonction publique, et elle les aide à adopter et à diffuser des pratiques de gestion à la fine pointe. Les défis de gestion qui se présentent peuvent être relevés en partie en l'intégrant des pratiques exemplaires dans les activités d'apprentissage de l'École. Or, cette intégration nécessitera l'élaboration d'un plan d'action concernant les pratiques de pointe liées aux nouveaux défis.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Par ses activités relatives à l'innovation dans la gestion du secteur public, l'École procure des avantages à long terme aux Canadiens en veillant à ce que la fonction publique puisse :

- gérer le changement organisationnel dans un environnement concret;
- compter sur des équipes de gestion ayant les compétences nécessaires pour diriger le changement efficacement et pour collaborer; et
- avoir une gestion efficace pour relever les nouveaux défis

SERVICES INTERNES

Les services internes comprennent des groupes[7] d'activités et de ressources qui sont administrées de façon à permettre à l'organisation de remplir ses obligations.

Analyse du rendement

Renseignements sur les activités de programme	
Activité	**Sommaire du rendement et des résultats**
Priorités de gestion	• L'École a lancé plusieurs initiatives au cours de l'année à l'appui des priorités pangouvernementales en matière de renouvellement de la fonction publique, initiatives qui ont été communiquées au greffier du Conseil privé. • Au cours de la dernière année, l'École a utilisé les résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion pour prendre des mesures liées à la gestion et améliorer son processus décisionnel. • Elle a établi une infrastructure de la technologie de l'information pour la mise en œuvre du SHGA, ce qui comprend l'environnement de pré-production et de production. Le lancement a été repoussé au début de l'exercice 2010-2011.
Appui au conseil d'administration	• En 2009-2010, le conseil d'administration de l'École a tenu deux réunions, en mai et en octobre 2009, en vue de discuter des questions et des priorités clés de l'École. • L'École a tenu le conseil d'administration informé de ses activités pour favoriser la compréhension et appuyer le processus décisionnel.
Vérification	• Le Comité ministériel de vérification de l'École s'est réuni quatre fois en 2009-2010. • Un plan de vérification annuel a été élaboré, et l'École a poursuivi la mise en œuvre de son plan de vérification triennal fondé sur le risque, qui avait déjà été approuvé. • Une vérification de l'état de la situation financière de l'École en date du 31 mars 2009 a été menée par un cabinet de vérification externe. Selon les résultats de la vérification, la situation financière de l'École a été rapportée fidèlement. • Une vérification des mesures de contrôle internes des rapports financiers a été menée, ce qui a permis de conclure que ces mesures étaient efficaces dans l'ensemble. On a toutefois relevé des lacunes attribuables à une documentation et à des examens insuffisants ainsi qu'à une séparation inappropriée des tâches. • L'École a participé à une vérification horizontale menée par le Bureau du contrôleur général, à une vérification effectuée par le Bureau du vérificateur général et à deux études de la Commission de la fonction publique.
Évaluation	• Le Plan d'évaluation quinquennal de l'École a été modifié pour tenir compte des priorités actuelles. En 2009-2010, trois évaluations de programme ont été entreprises à l'appui du processus décisionnel, et l'une d'entre elles a été menée à terme. • L'École a fourni des documents d'évaluation de l'apprenant pour toutes ses séances, ce qui a donné lieu à 2876 évaluations. • L'École a également lancé deux évaluations de l'apprentissage visant à mesurer le gain de connaissances, ainsi que trois évaluations de l'apprentissage visant à mesurer le changement de comportement à la suite de l'activité d'apprentissage. • En tout, neuf rapports d'évaluation ponctuels ont été produits quant à divers cours et programmes offerts par l'École, et un rapport sur les tendances observées sur une période de cinq ans au chapitre des résultats d'évaluation est en cours d'élaboration.

[7] Ces groupes sont les suivants : Gestion et surveillance, Communications, Services juridiques, Gestion des ressources humaines, Gestion financière, Gestion de l'information, Technologie de l'information, Biens immobiliers, Matériel, Acquisitions, et Voyages et autres services administratifs.

Communications et marketing	• L'École a continué d'améliorer les communications en procédant à une restructuration de son site intranet. • Pour améliorer les communications avec les employés et les intervenants de l'extérieur, on a renforcé la fonction de communication de façon à appuyer la haute direction, les programmes et les services. • Des démarches de marketing efficaces ont été entreprises pour la collectivité des finances et la collectivité des acquisitions et de la gestion du matériel dans le cadre du programme d'analyse de la clientèle. • Un outil permettant la collecte de renseignements d'affaires à l'échelle nationale a été élaboré. Cet outil favorise une prise de décisions et un marketing plus efficaces, d'où une diminution des coûts et une efficacité accrue. • Les activités de liaison ont été renforcées de façon à faire connaître les produits et services offerts par l'École, à maintenir les objectifs en matière de revenus et à saisir de nouvelles occasions d'affaires.
Gestion des ressources humaines	• Les services de rémunération et d'avantages sociaux de l'École, qui étaient auparavant assurés par un sous-traitant, ont été transférés à la Direction générale des ressources humaines, aux fins d'amélioration de l'efficience et de l'efficacité. • Grâce à l'utilisation de divers mécanismes, 340 mesures de dotation ont été effectuées au cours de la période visée. • Des normes de service relatives aux ressources humaines ont été élaborées, mises en œuvre et évaluées, et elles ont ensuite été communiquées à tout le personnel. • Suite aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008, l'École a produit un plan d'action intégré axé sur quatre volets clés : 1) délégation; 2) gestion du temps; 3) outils de soutien; 4) rétroaction du personnel à l'intention de la direction. • Des plans d'action distincts ont été produits pour les diverses directions générales dans le but de régler les questions ciblées. Un comité ayant pour mandat de surveiller l'état d'avancement des plans d'action a également été créé.
Examen des politiques	• La Direction générale des ressources humaines a suivi la révision des instruments de politique du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et modifié en conséquence les politiques et les programmes de ressources humaines de l'École. • La politique interne en matière de passation des marchés et le guide sur la passation des marchés ont fait l'objet d'une mise à jour, tandis que le cadre de référence pour la fonction d'assurance de la qualité a été établi. • La charte de vérification interne et la charte du Comité ministériel de vérification ont été mises à jour en 2009-2010. • La formation sur la délégation des pouvoirs de l'École destinée aux cadres dirigeants au même titre que tous les cours de leadership ont été mis à jour aux fins d'harmonisation avec les politiques du Conseil du Trésor. • En 2009-2010, le profil de risque de l'École a été mis à jour, en fonction de la rétroaction provenant des responsables des risques, et il a été approuvé par le Comité de gestion de l'École à l'automne 2009.
Gestion des finances et des actifs	• L'École a déjà instauré avec succès le modèle du dirigeant principal des finances et elle continue de revoir ses politiques et processus internes pour s'assurer qu'ils sont harmonisés avec les mises à jour des politiques du Conseil du Trésor. • Un outil de planification intégré et informatisé englobant tous les éléments de planification pertinents à l'intérieur d'un cadre ministériel a été mis en œuvre. • En avril 2009, l'École a terminé sa transition visant le recours à un nouveau fournisseur de services, Santé Canada, pour le soutien au système financier (SAP). • L'École a élaboré de nouvelles procédures pour assurer le suivi de ses actifs immobilisés, et son inventaire d'actifs a été mis à jour pour tenir compte des nouveaux investissements. • En 2009-2010, l'École, en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, a élaboré une stratégie pour réduire sa dépendance à l'égard des espaces loués, tout en optimisant leur utilisation.

LEÇONS APPRISES

1. La collecte de données visant à déterminer si l'École atteint les objectifs établis dans son cadre de mesure du rendement continue de représenter un défi. Tout en allant de l'avant, l'École devra revoir ses méthodes de collecte des renseignements afin d'assurer leur pertinence quant à l'évaluation du rendement et aux objectifs.

2. L'École travaillera à atteindre le bon équilibre afin d'être en mesure d'optimiser l'efficacité de ses séances tout en offrant aux participants un éventail de possibilités pour aménager leur horaire. Dans certains cas, l'École a établi que le fait d'augmenter le nombre de séances donnait lieu à une diminution de nombre de participants par séance. L'École continuera à examiner cette tendance afin de cerner les secteurs où il y aurait place à l'amélioration.

3. La mise en œuvre du SHGA a posé de nombreux défis sur le plan de la gestion du changement, à la fois au sein de l'École et avec ses clients. Il a notamment fallu assurer la planification et la collaboration de façon intégrée. L'École a donc effectué un examen de la gouvernance du SHGA pour s'assurer qu'il permettait l'exécution des travaux de façon intégrée. À la suite de cet examen, plusieurs groupes de travail ont été dissous, et l'intégration du projet a été confiée au Comité d'intégration du SHGA, dont font notamment partie les vice-présidents et les directeurs généraux de l'École. Cet examen de la gouvernance et les changements qui en ont découlé ont amélioré la prise de décisions conjointes et ont contribué à l'avancement du projet.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Les mesures liées à cette activité de programme assurent à la population canadienne que les activités de l'École sont gérées de façon transparente, responsable et efficace grâce à la prestation de conseils et d'analyses à cet égard.

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Principales données financières

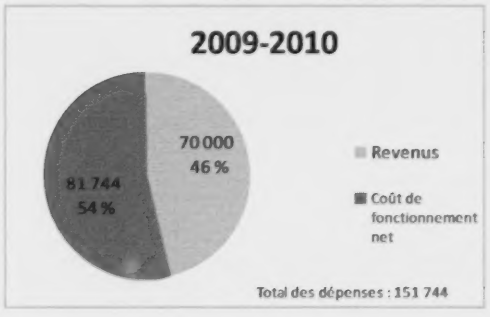
(En milliers de dollars)

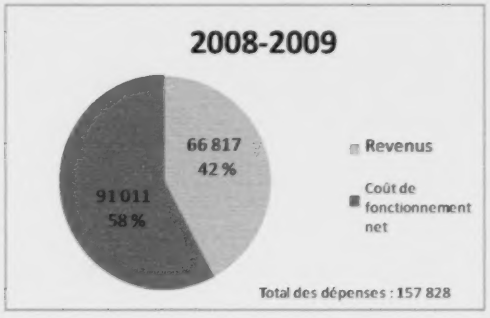
État condensé des opérations financière À la fin de l'exercice (31 mars 2010)	**Variation en %**	**2009-2010**	**2008-2009**
Actifs financiers	25 %	2 080	1 664
Actifs non financiers	141 %	8 009	3 326
TOTAL DES ACTIFS	102 %	10 089	4 990
Passif	1 %	32 092	31 818
Équité	-18 %	(22 003)	(26 828)
TOTAL	102 %	10 089	4 990

(En milliers de dollars)

État condensé des opérations À la fin de l'exercice (31 mars 2010)	**Variation en %**	**2009-2010**	**2008–2009**
Total des dépenses	-4 %	151 744	157 828
Total des revenus	5 %	70 000	66 817
COÛT NET DES OPÉRATIONS	-10 %	81 744	91 011

Graphiques des principales données financières





États financiers

Les principales données financières figurant dans le présent *Rapport ministériel sur le rendement* visent à dresser un portrait sommaire de la situation financière de l'École. Des renseignements plus détaillés sont présentés sur le site Web de l'École à l'adresse suivante : http://www.csps-efpc.gc.ca/aut/cdo/index-fra.asp.

Liste des tableaux supplémentaires

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse : *http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp*.

- Sources des revenus disponibles
- Rapport sur les frais d'utilisation
- Rapport d'étape pour les projets visés par une approbation spéciale du Conseil du Trésor.
- Achats écologiques.
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes.
- Vérifications internes et évaluations.

Autres sujets d'intérêt

- Conseil d'administration
- Bureaux régionaux